

EL ARTE DE LA LOGISTICA

Tte. de Navio GUILLERMO DE IRISARRI COWAN



“Más allá del alcance de cualquier ciencia están las decisiones finales, las valoraciones y la escogencia de los fines. La ciencia nunca le dice al individuo cómo debe actuar; simplemente le indica lo que debe hacer para alcanzar los fines que se propone”. LUDWIG VON MISES.

Antes de iniciar este estudio, se debe hacer un comentario breve sobre el propósito básico que se persigue y sobre el esfuerzo gigantesco que implica el sistema detallado de una logística moderna.

Objetivo Básico.

“El objetivo del esfuerzo logístico está en el respaldo sostenido que se le debe dar a las fuerzas de combate”. Auncuando esta aseveración no contiene todo lo que hay necesidad de decir, sí es una guía valiosa para la presentación e interpretación de muchas otras exposiciones y exámenes de la logística. La aseveración no descarta el elemento civil de la logística ni disminuye la potestad total de tal elemento en la defensa nacional. Hace énfasis sin embargo, sobre el aspecto militar de la logística y expone el punto de vista del comando militar.

A pesar de los grandes progresos logrados en lo que respecta a los conceptos y procedimientos logísticos en los últimos quince años, la mayor par-

te de los problemas más importantes que no han tenido solución, son de naturaleza logística. Existen aún deficiencias y contradicciones en los sistemas logísticos y, al paso que algunas deficiencias tienen su origen en la inadecuada aplicación de lo que ya se conoce, existen muchas zonas en donde el conocimiento imperfecto del arte y de la ciencia logística tiene sus límites.

Entre los obstáculos que impiden el avance de la logística se cuentan las dudas del significado de la palabra en sí y de su lugar adecuado en la organización y planes militares. Tales dudas se presentan debido a que la logística presenta aspectos distintos y difieren en cada uno de ellos las definiciones y aspectos. Con frecuencia, los individuos manifiestan sus diferentes puntos de vista sin darse cuenta de ello, dándoles diversos significados a esta palabra sin prever los efectos que puedan causar.

Hay ejemplos que demuestran los diferentes usos de la palabra “logís-

tica" en el propio Departamento de Defensa de los Estados Unidos. La definición de logística que da el Estado Mayor Conjunto, se ha alterado en los últimos ocho años, incorporándose a ella entre otras cosas, la adquisición de almacenamiento, movilización del material, adquisición de más elementos. El personal del Estado Mayor Conjunto fué organizado por muchos años con el fin de orientar tres grandes clases de actividades: Estrategia, Logística e Información. En 1958, se organizó nuevamente con siete categorías: personal, información, operaciones, logística, planes, y normas, comunicaciones electrónicas y asistencia militar conjunta. El Estado Mayor Conjunto reconoce así que el abastecimiento, las propiedades e instalaciones forman parte de la gran logística.

Además, la Secretaría de Defensa tiene a su servicio un Secretario para los asuntos de "Abastecimiento y Logística" y otro para lo relacionado con "Propiedades Internacionales". De acuerdo con esta organización la Secretaría de Defensa quiere decir que la logística no incluye el abastecimiento ya que está separada en forma definida de lo relacionado con las "Propiedades e Instalaciones". Vemos así cómo la Secretaría de Defensa y los empleados hacen uso de la palabra logís-

TENIENTE DE NAVIO

GUILLERMO DE IRISARRI COWAN

Oficial de la Armada, del Cuerpo de Administración. Realizó curso de capacitación profesional en la Escuela de Oficiales del cuerpo de Administración de la Marina Americana, en Athens (Georgia), y funcional en el Charleston Naval Ship Yard, Carolina del Sur.

Es actualmente Oficial de Servicios de la Escuela Naval de Cadetes y profesor de Logística Operacional Naval de la misma.

tica con dos significados distintos y en parte contradictorios. Probablemente tal discrepancia se deba al hecho de que en la práctica la logística se ha desarrollado en forma empírica y con pocas ideas teóricas.

Logística Pura.

En 1917, el Teniente Coronel de Infantería de Marina de los Estados Unidos, Ciro Thorpe, publicó un libro titulado "Logística Pura: Ciencia para preparar la Guerra". Esta tentativa inicial para formular teorías y principios, aparentemente despertó poco o ningún interés hasta tanto no se enviaron cinco copias de esa obra, a la biblioteca de la Escuela de Guerra Naval en 1945. Los estudiantes de esa Escuela se sorprendieron al enterarse de que miles de millones de dólares se hubieran podido economizar si las ideas importantes del Coronel Thorpe se hubieran tenido en cuenta antes del año de 1941. Infortunadamente no habían más copias y la casa editorial había dejado de existir.

En el prólogo el Coronel Thorpe advierte que "Los términos **pura** y **aplicada** pueden usarse con el mismo significado en logística y en ciencias. La logística pura es una parte de la teoría de la logística y abarca la ciencia de la guerra, con amplio delineamiento de su organización. La logística aplicada se afianza en la logística pura y hace referencia a los principios generales, tratando en forma detallada la manera de organizar el trabajo en el campo logístico para la preparación de la guerra y su mantenimiento durante todo el tiempo de duración".

Terminología.

En sentido abstracto la palabra "logística", como las palabras "estrategia", "táctica", "económica" y "política", no se pueden definir de manera esta-

ble y sencilla. Además de la aseveración de que la "estrategia y la táctica facilitan el plan para la conducción de las operaciones militares, la logística proporciona los medios para ello". Hay además, muchas otras ideas útiles ilustrativas de la logística abstracta o pura. La aseveración de Duncan S. Ballantine, tomada de su obra "La Logística Naval de los Estados Unidos de Norteamérica durante la Segunda Guerra Mundial" es oportuno citarla: "Como eslabón entre el frente de guerra y el propio frente nacional el proceso logístico se convierte de una vez en elemento de la economía nacional y en elemento económico en sus operaciones militares".

Desde la Segunda Guerra el término logística se ha venido empleando con frecuencia aplicado a las actividades de carácter civil. Se citan, solo a título informativo los usos que pueden tener relación al campo militar, en las siguientes descripciones de verdadero interés.

1—La logística es el arte de preparar y proveer los elementos que una fuerza requiere en tiempo de paz o de guerra.

2—La logística internacional es el arte de proveer a las fuerzas militares, con elementos, medios de transporte, servicios y demás requerimientos que exija un conflicto internacional, teniendo en cuenta las condiciones económicas del país.

3—La logística nacional es el arte de proveer a las fuerzas militares con los elementos, medios de transporte, servicios y demás requerimientos que exija un conflicto internacional, teniendo en cuenta las condiciones económicas del país.

4—La logística civil es el arte de organizar y satisfacer las exigencias económicas del país.

5—La logística militar es el arte de preparar y proveer los elementos y servicios necesarios en apoyo de las fuerzas militares.

Como es difícil dar una definición clara, conviene citar párrafos de algunos tratadistas, a este respecto:

"Evidentemente el concepto de Logística comienza a concretarse, pero hasta que esto no sea una realidad debemos aceptarlo tal como se presenta en la realidad".

Enfrentados a tal estado de cosas, para que la logística pueda ser entendida hay que considerarla desde varios puntos de vista. Más aún, hay que tener en cuenta algunos términos intangibles y abstractos. Considerando esos términos abstractos que se relacionan con otros de la misma naturaleza y con los cuales se la debe asociar, es como se obtiene un cuadro real.

Ese acercamiento fijaría las bases intangibles de las realidades fundamentales que podrían perdurar, sin considerar los cambios que ocurrirían en las definiciones oficiales, en la tecnología y en los procedimientos administrativos.

Estructura, Dinero y Administración Financiera.

A pesar de la dificultad que existe para dar una definición sencilla y precisa de lo que es la logística, hay que reconocer que tiene una estructura definida. Aún cuando a esta no se la puede representar con un diseño bidimensional, se aclara cuando se expresa en tres dimensiones. Cada problema logístico puede estar comprendido dentro de los términos simples de cuatro amplias categorías, tres elementos y tres aspectos.

Asumiendo que la logística es "el Suministro de medios para la conduc-

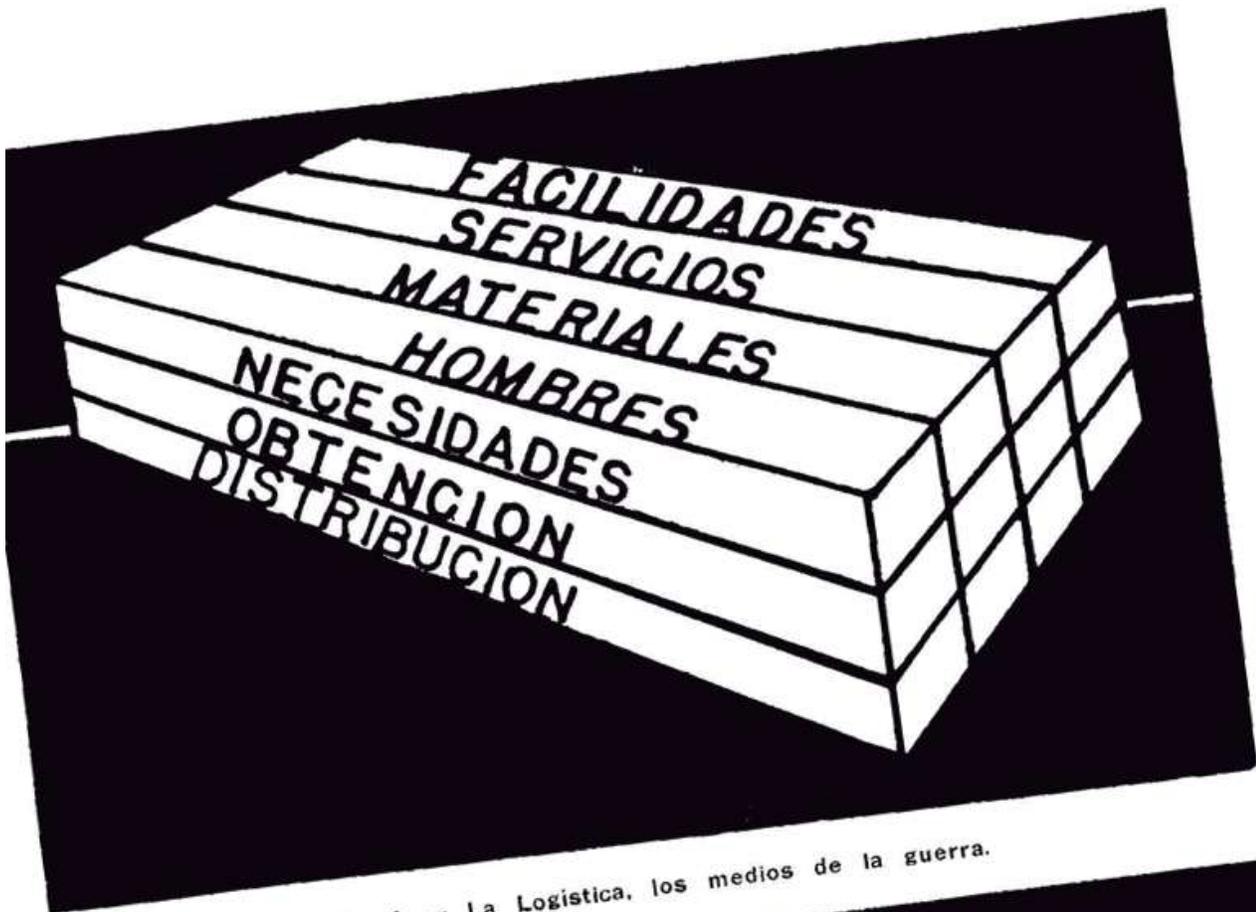


Fig. 1 — La Logística, los medios de la guerra.

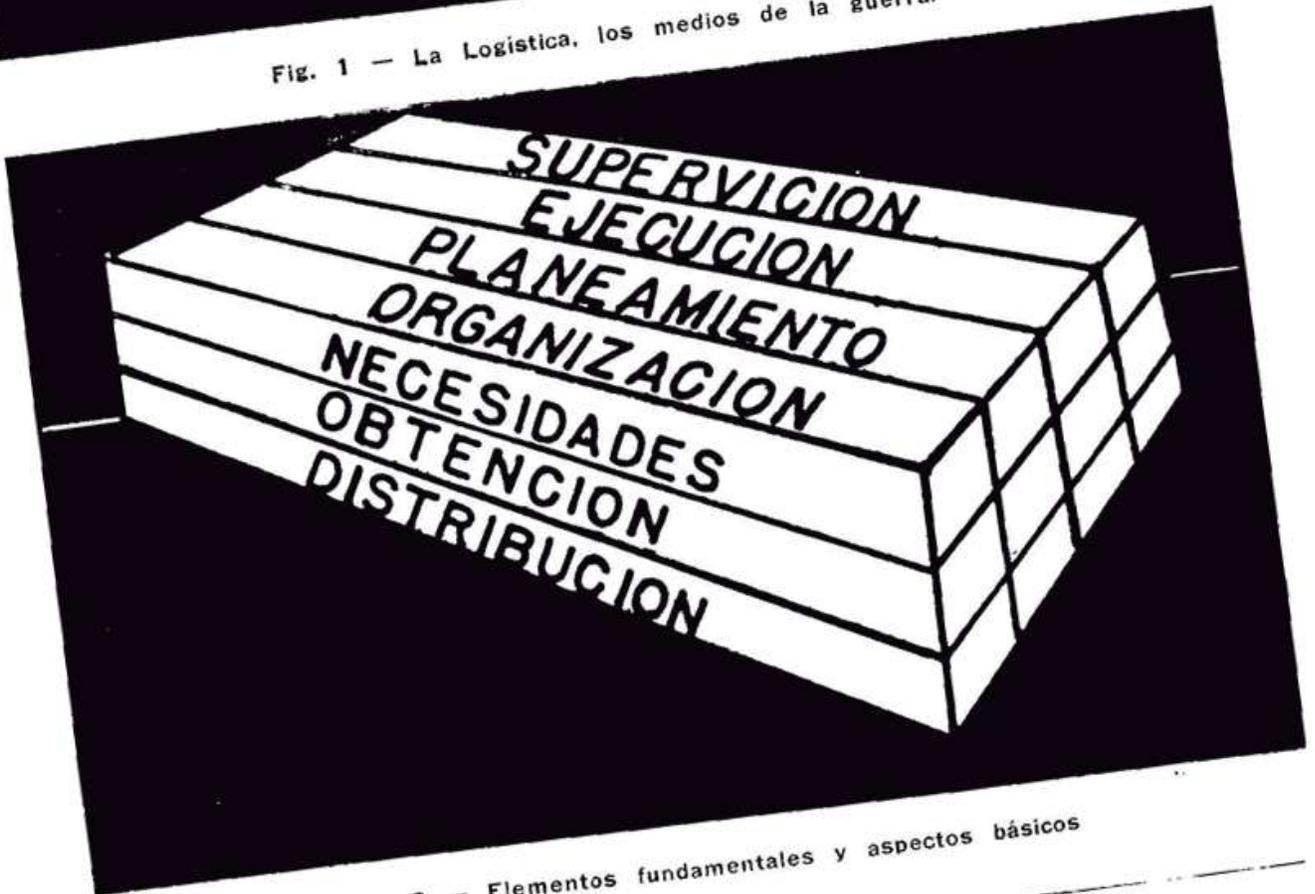


Fig. 2 — Elementos fundamentales y aspectos básicos

ción de las operaciones militares” existen cuatro amplias categorías de medios, hombres, materiales, facilidades y servicios. Para el Suministro de estos medios hay que considerar tres elementos fundamentales: necesidades, obtención y distribución. Sin tener en cuenta la escala de la necesidad o el nivel de comando, un Comandante debe preguntarse a sí mismo: Qué recursos logísticos necesito para crear las fuerzas de combate que me propongo emplear? Qué recursos necesito para sostener las operaciones? Cómo, cuándo y dónde debo obtener esos recursos logísticos? Cómo debo distribuir esos recursos entre mis Comandantes subalternos, a fin de crear y sostener las fuerzas con el máximo de efectividad de combate?

La determinación de las necesidades, la obtención y la distribución de los elementos, son procesos administrativos y de comando que comprenden a la vez organización, planeamiento, ejecución y supervisión. Estos son los aspectos básicos de la logística.

Estas categorías, elementos y aspectos, constituyen el núcleo de la logística, prescindiendo del nivel o de la zona de comando, de la administración y comando bien sea civil o militar, o de una mezcla de los dos. Todos ellos se encuentran en cada problema logístico y se mezclan armonizando con la naturaleza y las circunstancias de cada situación especial.

Cada uno de estos fundamentos ha dado material para una literatura extensa. En el caso de las necesidades, estas radican principalmente en las Directivas Ejecutivas que asumen las responsabilidades del Consejo Nacional de Seguridad, del Estado Mayor Conjunto y de los Comandantes militares de las Fuerzas Armadas. Más aún, las experiencias de la Segunda

Guerra Mundial tienen mucho que ver con los problemas relacionados con las necesidades.

La literatura sobre la obtención y distribución de los recursos, muchos de ellos de naturaleza técnica, es muy extensa. Se cuenta con estudios oficiales y análisis históricos. Además de los anales del Congreso y de los informes rendidos por la Comisión Hoover. Las controversias constantes relativas a la organización de las Fuerzas Militares han versado sobre lo que constituye el camino más efectivo para familiarizarse con los elementos fundamentales del Arte de la Logística.

Es obvio que el interrogante surge cuando se averigua a qué parte del cuadro logístico corresponde el dinero. Desde el punto de vista de la logística pura, el dinero es esencial únicamente cuando se trata de suministrar hombres, materiales, medios de transporte y servicios. Para la logística aplicada y desde el punto de vista práctico, el dinero es un factor muy importante.

Mientras que el sistema económico esté basado en el uso del dinero, la administración financiera es un elemento vital para la economía nacional y para el Gobierno. Las consideraciones financieras establecen en gran parte la relación que existe entre los factores económicos, militares y políticos. Las restricciones financieras limitan el tamaño de las fuerzas que deben crearse y mantenerse durante la paz y los recursos financieros utilizados por los administradores para limitar la autoridad y controlar las operaciones de maneras muy diversas. Los métodos de control financiero estrictos constituyen las herramientas valiosas con que se mide la eficiencia relativa de muchos procedimientos logísticos. Por consiguiente, una buena administración financiera debe infiltrarse en toda la estructura logística.

Sin embargo, como se ha dicho anteriormente, y teniendo en cuenta que las consideraciones financieras no deben hacer de lado las consideraciones de efectividad del combate, hasta el punto de poner en peligro la seguridad nacional, el criterio con que se juzgue la calidad de un sistema logístico debe incluir los dos factores, el económico y el de combate.

En la guerra total o en cualquier otra ocasión en que la supervivencia del Estado está en peligro, el dinero, como tal, es de importancia secundaria. La creación y empleo de fuerzas se ven limitadas entonces por la disponibilidad de mano de obra, dirección, capacidad industrial, materia prima, transporte y **Tiempo**.

En cualquier eventualidad, paz o guerra, el conocimiento de los principios básicos de la logística es esencial para poder suministrar el máximo de efectividad combativa, dentro de las limitaciones impuestas.

Lo anterior es un acierto, deseando las limitaciones impuestas por el dinero o por factores materiales, hombres, facilidades, servicios y tiempo.

Si los principios logísticos fuesen mejor entendidos, los que elaboran el presupuesto podrían ser más sensatos y más capaces de distinguir la manera cómo deben limitar las fuerzas de combate. Al mismo tiempo que los Secretarios militares y los Comandantes podrían también, con mayor efectividad, emplear los recursos que les han asignado presupuestalmente.

Movilización del Potencial de Guerra.

El grado alcanzado por la revolución industrial al abarcar a toda la nación en guerra, se refleja en el hecho de que las fuerzas de combate y las armas modernas se forman y sostienen utilizando todos los recursos

disponibles. Esto a su vez significa que las capacidades de la nación para realizar la guerra, lo que a menudo se llama "potencial bélico", deben medirse en gran parte por la rapidez para movilizar y emplear los recursos económicos e industriales. Esta movilización industrial es un proceso logístico masivo.

Dos definiciones más, son convenientes para el buen entendimiento que existe entre la movilización y la logística.

La logística civil, consiste en la movilización de los recursos económicos de la industria nacional en apoyo de las Fuerzas Militares.

La logística militar, consiste en el suministro de hombres, materiales y provisiones para las Fuerzas Militares.

No obstante los recursos de la economía industrial no son los únicos que miden la "potencialidad bélica", sino que hay muchos otros aspectos tales como: dirección, disposición, perspicacia política, habilidad administrativa, comprensión estratégica y destreza táctica, que se consideran como elementos muy importantes en la potencialidad bélica de la nación. Si colocamos estos factores en el sitio adecuado, con relación al comando, se puede observar que los asuntos correspondientes a la movilización económica e industrial se sitúan dentro de la formación del apoyo que se le debe prestar a las fuerzas de combate. Es obvio, además, que en el desarrollo total de la potencialidad bélica se presenta otro caso de relación mutua entre los factores políticos, económicos y militares e igualmente entre los factores estratégicos, logísticos y tácticos.

Se puede observar también que cuando se producen estas relaciones mutuas se está desarrollando paula-

tinamente no solo una teoría bélica sino también una estratégica y otra logística.

Logística Aplicada.

Las especulaciones abstractas, las teorías y los principios no han preparado jamás a una nación para la lucha y nunca han ganado una guerra. Todo lo que han hecho es capacitar al hombre para entender sus problemas de guerra y ayudarlo a resolverlos. A la luz de las relaciones mutuas entre las diversas partes de la logística parece obvio que la aplicación práctica de las funciones logísticas es más bien un arte que una ciencia. Con el objeto de prepararse para la guerra deben definirse las tareas prácticas de las Fuerzas Armadas y asignarse estas tareas a organizaciones e individuos determinados. Con este fin se ha organizado el Departamento de Defensa y también las Fuerzas Militares y se han asignado y publicado las definiciones y las tareas específicas.

Los Jefes del Estado Mayor Conjunto han definido la logística como sigue: "Los aspectos de la operación militar, en su sentido más amplio, son aquellos que tratan 1) sobre el diseño, desarrollo, adquisición, almacenamiento, movilización, distribución, mantenimiento, evacuación y disposición del material; 2) Sobre la movilización, evacuación y hospitalización de personal; 3) sobre la adquisición, construcción, mantenimiento, operación disposición de medios, y 4) sobre la adquisición y suministro de servicios. Incluye planeamientos y fijación de las necesidades.

Esta definición de la logística práctica en ningún caso está en desacuerdo con las descripciones amplias expuestas previamente sobre la logística pura. Por el contrario la amplia y

circunscribe a términos precisos que se pueden aplicar a todas las fuerzas armadas.

Al llegar a este punto conviene preguntarse si existen reglas sobre la manera de interpretar esta definición. Es prudente, pues las condiciones de cada fuerza varían. En el Departamento de Marina la logística está más descentralizada que en los otros dos servicios. El delegado del Jefe de Operaciones Navales (Logística) es responsable de la coordinación y de la determinación en cuanto a las exigencias de material, mientras que la Oficina de Material Naval y las Direcciones Técnicas realizan las verdaderas funciones de obtención y distribución. En los Departamentos del ejército y de la Fuerza Aérea, el delegado del Jefe del Estado Mayor para la Logística y el delegado del Jefe del Estado Mayor para el Material respectivamente, tienen una autoridad mayor. En la práctica la definición de la logística aplicada difiere en relación con el nivel de organización que se considera, pero siempre, la logística se relaciona con el suministro de elementos de guerra: hombres, materiales y medios de servicios.

Actividades Funcionales.

Al clasificar estos medios en categorías funcionales, comprenderían en términos generales: personal, suministro, construcción, reparación, salvamento y acondicionamiento de buques; aviación; cañones; mantenimiento y reparación; construcción; transporte y asistencia médica. En la práctica existen muchas variaciones en cuanto a la terminología y organización, que dependen del Servicio de que se trate y del nivel y área de comando. Ejemplo: "la construcción y reparación de buques" y la "construcción y repara-

LA LOGISTICA, PUNTO DE CONTACTO

El proceso logístico que utiliza los elementos fundamentales de ella: necesidades, obtención, y los aspectos básicos del comando: organización, planeamiento, ejecución y supervisión forma un punto de contacto entre el sistema económico de la nación y las operaciones reales de las fuerzas de combate.

El siguiente cuadro sirve para dar una descripción muy simplificada de la manera como esto opera. Al estudiarse este cuadro unos cuantos pensamientos básicos pudieran considerarse de utilidad.

Logística es: un arte, una ciencia, un proceso.

El proceso logístico es uno y al mismo tiempo es el elemento económico de las operaciones militares y el elemento militar de la economía nacional.

Una buena programación y una buena dirección financiera deberían permitir la infiltración por todo el proceso. (La técnica del control es parte de esto).

El proceso de un planeamiento estratégico-logístico completamente integrado sirve para asociar los medios y los objetivos estratégicos específicos. Cuando a esto le siguen buenos procesos logísticos y de procedimiento el apoyo logístico oportuno a las fuerzas de combate debe considerarse como un éxito.

Normas: { Siempre la efectividad del combate.
Economía presupuestal en la paz.
Tiempo-Recursos-Objetivos de la guerra.

Finalmente no se crea que estas definiciones y categorías son exactas tampoco pueden establecerse diferencias precisas. En realidad están pasmosamente entremezcladas unas con otras.

Cuadro No. 3 — Logística, Punto de contacto entre el sistema económico y las fuerzas de combate.

ción de aviones" en la Armada son categorías que no pueden estar relacionadas orgánicamente con el "mantenimiento y la reparación" o la "construcción", según la terminología convencional del Ejército que es distinta. La "construcción" abarca simultáneamente el desarrollo de bases avanzadas y ciertas etapas de la ingeniería de combate. Petróleo, munición, electrónica y algunos repuestos técnicos pueden manejarse separadamente como categorías especiales.

El "personal" como función logística es único. Mientras que teóricamente es una de las funciones logísticas más importantes, cuando está manejado por los Comandantes de las Fuerzas de Servicios para ayudar a las Fuerzas Navales en alta mar y a los ejércitos de combate, lo cual no está considerado oficialmente como un asunto de jurisdicción logística.

Esta paradoja aparente ocurre debido a que el problema de personal es tan importante, tan grande y tan complejo, que necesita una dirección muy especial tanto en el nivel Departamental (Departamentos del Ejército, Marina y Fuerza Aérea) como en el del Estado Mayor.

Sin embargo, el proceso administrativo no debe dejar de considerar que el personal es el asunto de mayor importancia para el planeador logístico. El individuo es a la postre el consumidor logístico y por lo tanto, todos los planes y predicciones logísticas deben relacionarse con el personal directa o indirectamente. Ejemplo, el problema de la formación de las Fuerzas de combate con relación a las fuerzas logísticas es en gran parte un problema personal, y la incapacidad de este es lo que aumenta más el problema de las necesidades logísticas. En la práctica la división de jurisdicción entre la funciones de planea-

mientos y los asuntos de administración de personal y entre las funciones de determinar las complicaciones logísticas relativas a la situación del personal, y la provisión del apoyo logístico para el mismo, es cuestión que corresponde a cada servicio o a determinación del Comando.

La gran diversidad y detalle de estas actividades funcionales constituye un problema para el estudiante de logística, a menos que sea capaz de distinguir los lineamientos técnicos y los de comando de su tarea. En cada una de las categorías funcionales existe una literatura técnica extensa y en cada una el especialista técnico es necesario. Sin embargo existe una diferencia sutil. El especialista técnico está interesado principalmente en el perfeccionamiento y ejecución de la especialidad particular que constituye su carrera profesional y en otro aspecto el Comandante y el Oficial logístico deben pensar siempre en diversidad de funciones especializadas que pueden combinarse efectivamente para cumplir la misión del comando. No es una cuestión de ideas exclusivamente, sino más bien una cuestión de un primordial sentido de responsabilidad.

Por lo tanto es de vital importancia comprender de que no obstante estas funciones logísticas están asignadas y divididas, ellas en sí son las mismas y deben ser realizadas por Oficiales calificados. Más aún, estas definiciones deben ser supervisadas y coordinadas por Oficiales superiores, quienes no solo entiendan las complejas implicaciones de sus responsabilidades sino también que entiendan las relaciones que ellos conllevan.

Logística, Punto de Contacto.

Lo anteriormente tratado puede sintetizarse declarando otra vez que la lo-

ESTOS ELEMENTOS NATURALES FUNDAMENTALES :

ESTOS ELEMENTOS NATURALES FUNDAMENTALES:

- (1) Habitantes; materias primas; localización relativa, clima; tiempo y factores geográficos, topográficos e hidrográficos:

Crean una ECONOMIA BASICA NACIONAL **, que consiste en:

- (2) Un Sistema Político y uno Social, los cuales animados por estímulos intangibles y deseos relacionados con los valores morales, se combinan para producir:
- (3) Educación, ciencia y tecnología, investigación organizada, ley, direcciones financiera e industrial, dinero y crédito, trabajo especializado y no especializado, los cuales, estimulados por incentivos, venta y mercados, originan sistemas en:
- (4) Agricultura, manufactura, inversión, fabricación, transporte y distribución que a su turno crean LA PRODUCCION BRUTA NACIONAL. *** La producción bruta nacional se aplica a las NECESIDADES DE LA DEFENSA: Hombr**es**, materiales, medios y servicios, menos una parte que se aplica a la Defensa Civil y que se devuelve a la Economía Básica Nacional por la vía de la obtención y a las NECESIDADES CIVILES aquellas esenciales para mantener la economía básica. El exceso y las necesidades civiles no esenciales, pueden desviarse al esfuerzo militar, reduciendo el standard de vida.

← Gobierno Nacional

Congreso

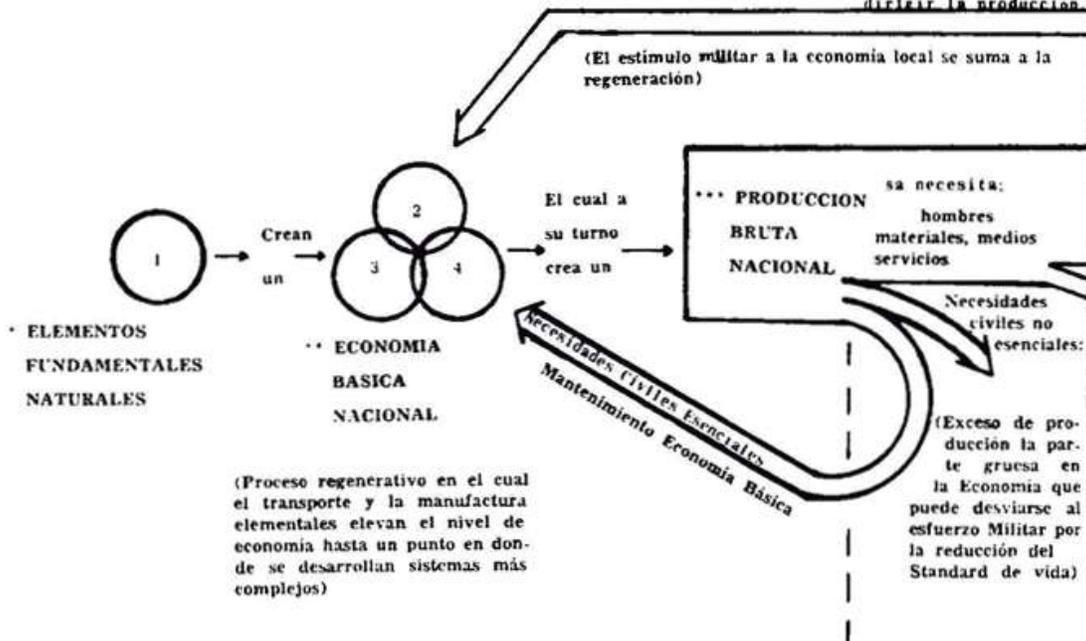
Presidente (Presupuesto)

CSBN (Consejo Nacional seguridad) la Oficina de Defensa y Movilización

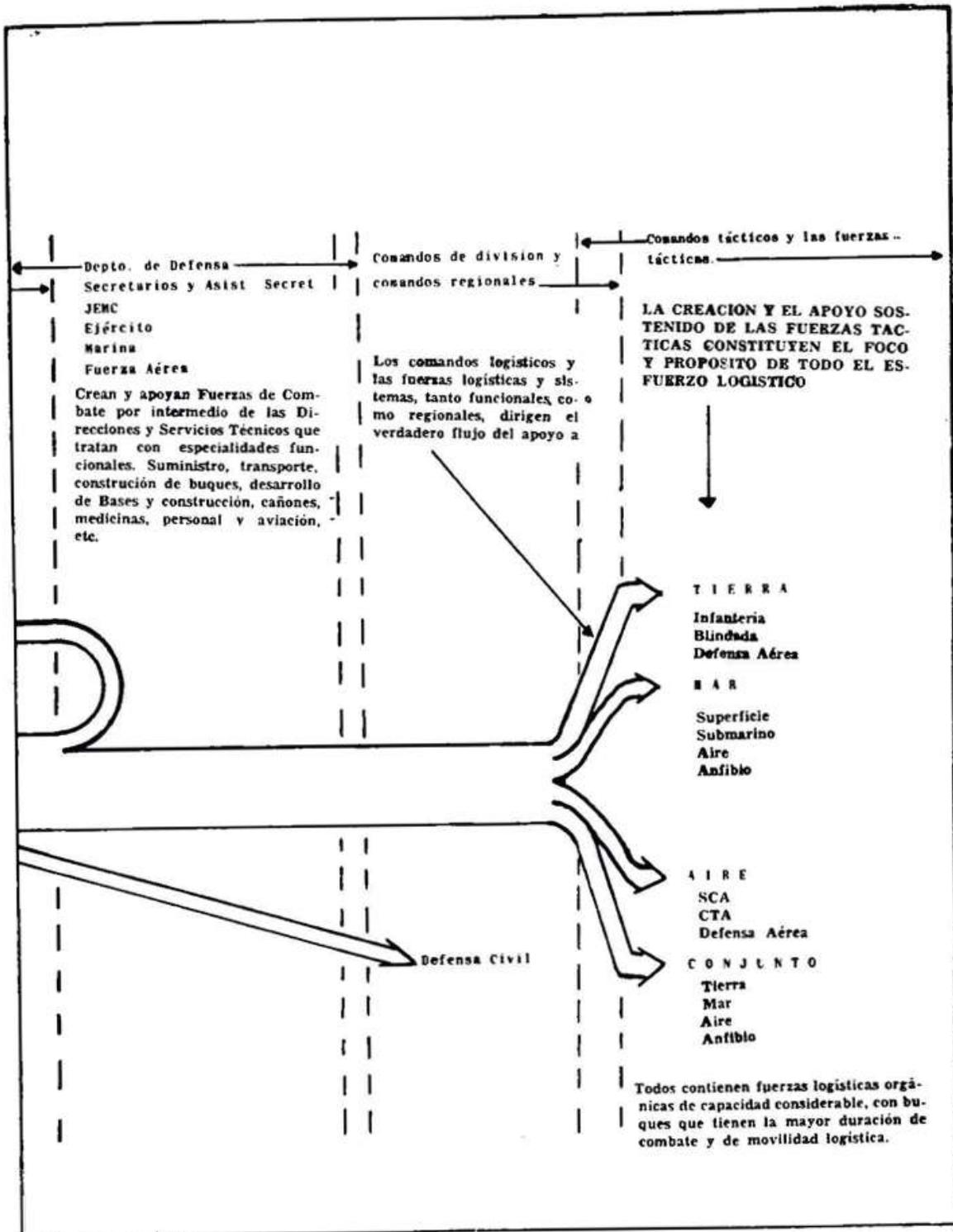
Depto de Defensa

Otros Deptos. y Oficinas

(Conjuntamente con los gobiernos departamentales e industria privada trabajando en un Sistema de Libre Empresa en combinación para dirigir la producción)



Cuadro No. 4 (1) Logística, punto de contacto.



Cuadro No. 4 (2) Logística. punto de contacto.

gística es el punto de contacto entre la economía nacional y las operaciones de las fuerzas de combate.

Los cuadros números 3 y 4 representan estas ideas en forma de diagrama y la figura número 5 indica las zonas generales de jurisdicción y de cómo el comando ejercita el necesario control logístico.

El tema o principio básico de que un comandante debe controlar su apoyo logístico está expresado de muchas

maneras. El asunto sobre la naturaleza y grado de control logístico que debe ser ejercido en las diversas zonas y niveles de comando es en ambos casos extremadamente importante y completo. Sin importar de cómo la autoridad civil o militar pueden ser asignadas y mezcladas, el comando está ejercido a través del planeamiento, del control y del ajuste de la acción subsiguiente. Así pues, es deseable discutir el asunto del planeamiento como aplicado a la logística.

Más importante aún era la solidez y potencia de nuestra organización logística. Al mismo borde oeste del Rhin teníamos depósitos de pertrechos y provisiones, y cerca de la mano los Cuerpos auxiliares tan necesarios para facilitar el rápido avance de las tropas y su continua subsistencia. Tan pronto como cruzamos el Rhin, instalamos puentes flotantes, a los que pronto se sumaron otros fijos. El primer puente de ferrocarril semi-permanente se construyó en Wesel, dentro del sector norte; allí, en uno, de los tramos de mayor anchura del río, los ingenieros norteamericanos levantaron un puente por el que pasó nuestro primer tren, menos de once días después de conquistado el lugar.

Dwight D. Eisenhower.
"Cruzada en Europa".